



TREINAMENTO MEDIADO PELAS TIC'S EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS FEDERAIS: O CASO PDFAZ

Paola Azevedo
Robson Santos Da Rosa
Maria Inês Nava Azevedo

Resumo: A demanda por profissionais qualificados aliados ao desenvolvimento de tecnologias de informação e comunicação (TIC's) gerou uma crescente forma de aperfeiçoamento dos profissionais inseridos nas organizações: o treinamento e capacitação mediados pelo computador, com utilização do ambiente virtual de aprendizagem (AVA). Frente ao exposto, o objetivo deste estudo é analisar o treinamento mediado pelo computador em organizações públicas federais, com foco no Programa de dirigentes fazendários (PDFAZ). Trata-se de um estudo qualitativo, descritivo, estudo de caso, bibliográfico. O estudo evidenciou a facilidade do uso das TICs para treinamento dos colaboradores do PDFAZ, e as diferentes formas de fazê-lo. Além disso, reflete-se sobre os benefícios desta nova tendência.

Palavras-chave: Treinamento; TICs; PDFAZ.

1. INTRODUÇÃO

A discussão acerca da aprendizagem, qualquer que seja o nível, nos remete a reflexão sobre as TICs, uma vez que a disseminação das tecnologias permitiu a propagação do conhecimento a pessoas antes distantes dos grandes centros. Sendo assim, evidencia-se que a sociedade passou por um processo de modificação, tornando-se a sociedade da informação e do conhecimento.

A construção da sociedade da informação e do conhecimento tem como eixo central a educação. Em virtude da globalização, a educação deveria ser uma temática em constante debate, não só para com intuito de considerar novos paradigmas educativos e de comunicação como também para discutir as tecnologias de informação que melhor apoiam os processos de transferência e acesso ao conhecimento (ALMADA, 2000).

Estes processos de acesso ao conhecimento propagaram-se em todos os níveis, atingindo desde o ensino básico até os aperfeiçoamentos oferecidos aos colaboradores pelas organizações públicas e privadas. Os dirigentes passaram a perceber o quanto as TICs poderiam possibilitar os treinamentos, capacitações e aprendizagens continuadas dos colaboradores inseridos nas mais diversas organizações.

As organizações privadas e públicas federais passaram a ofertar treinamentos e capacitações a distância aos colaboradores, tais como curso de treinamento a distância dos colaboradores da UFSC (Universidade Federal de Santa Catarina) dos campi de Curitiba, Araranguá e Joinville oferecidos pela própria instituição; curso de graduação em Administração a distância oferecidos aos colaboradores do Banco do Brasil em parceria com a UFSC; curso de especialização a distância em Gestão Pública e Responsabilidade Fiscal da parceria UFSC e Ministério da Saúde (MS), curso de especialização a distância em gestão por resultados, produtividade e inovação da parceria UFSC e MS, Programa de dirigentes fazendários ofertado pela ESAF aos auditores federais, este último objeto do presente estudo.

Como pode ser visualizado há uma crescente na oferta de diferentes modalidades de cursos a distância, em especial daqueles ofertados no aperfeiçoamento de colaboradores das organizações, já que os mesmos propiciam o alcance de um número maior de pessoas, tem menor custo e trazem um resultado positivo tanto para o colaborador como para a organização.

Perante o exposto, este artigo objetiva analisar o treinamento mediado pelo computador em organizações públicas federais, com foco no Programa de dirigentes fazendários (PDFAZ). Procura-se refletir sobre os benefícios desta nova tendência, os treinamentos a distância nas organizações públicas federais, por meio da utilização de TICs

2. TREINAMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

Treinamento significa adaptar a pessoa para uma função. Para Carvalho e Nascimento (1993) o treinamento constitui-se no processo de ajudar o colaborador a adquirir eficiência no seu trabalho presente ou futuro, por meio de apropriados hábitos de pensamento e ação, habilidades, conhecimentos e atitudes. O treinamento pode ser identificado como somatório de atividades que vão desde a aquisição de habilidade motriz até o desenvolvimento de um conhecimento técnico complexo.

Entende-se que treinamento tem como finalidade melhorar o desenvolvimento profissional do ser humano na sua organização, e no desempenho das suas funções além de ser o processo que visa à preparação e ao aperfeiçoamento das habilidades e dos conhecimentos dos colaboradores de uma organização. “Treinamento é um processo de assimilação cultural em curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimento,

habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho” (MARRAS 2001, p. 145).

Robbins (2002, p. 469) comenta que: “A maioria dos treinamentos visa à atualização e ao aperfeiçoamento das habilidades técnicas dos funcionários”. Percebe-se que o treinamento pode trazer um grande retorno para o profissional e para a organização, pois um profissional bem mais qualificado terá uma motivação maior e o seu resultado na execução das tarefas será maior e mais produtivo, conseqüentemente contribuirá efetivamente para os resultados da organização. Chiavenato (1999) complementa ao afirmar que o treinamento enriquece o patrimônio humano das organizações, e permite melhorar as habilidades do profissional no desempenho de suas funções.

Robbins (2002) afirma que a crescente importância do treinamento e demanda por qualificação de colaboradores nos diferentes tipos de organização vinculam-se à competição intensificada, as mudanças tecnológicas e a busca de aumento da produtividade.

O treinamento é dividido em técnico e comportamental. O primeiro submete sua programação a cada setor específico da empresa em que o treinamento será aplicado, principalmente no que diz respeito ao conteúdo, resultados esperados, pessoal a ser treinado e escolha do instrutor. Já o comportamental deve ser a responsável prioritária pelas informações e valores que serão repassados aos treinandos, levando em conta um padrão de comportamento e atitudes esperado pela organização em seus trabalhadores. O perfil cultural da empresa deve servir como base para poder orientar devidamente os rumos a serem seguidos por cada módulo de treinamento (MARRAS, 2001).

O autor complementa que o treinamento objetiva aumentar a produtividade, gerar incentivos motivacionais e atender as exigências das mudanças.

a) Aumentar a produtividade – visto que o treinamento possibilita realizar ações mais precisas e corretas, gerando melhorias nos tempos de produção, nos movimentos e na relação entre insumos, fatores de produção e resultados no trabalho;

b) Gerar incentivos motivacionais – pois o atendimento de uma necessidade do próprio profissional pode ser interpretado como um movimento destinado a valorizar ainda mais o capital intelectual. Com o treinamento, a pessoa tende a ser mais eficiente e eficaz.

c) Atender as exigências de mudanças – As organizações convencionais utilizam-se de treinamento como instrumento principal para enfrentar e acompanhar os efeitos das mudanças que as atingem.

A fim de manter o diferencial competitivo, percebe-se que as empresas estão criando maneiras de melhor treinar e desenvolver os seus Recursos Humanos, de forma que se possa aumentar a motivação, a performance, a colaboração, a inovação e o compromisso de aprender continuamente (CARVALHO, 1988).

Analisando essa questão sob a ótica do profissional, Marras (2001) comenta que o treinamento empresarial tende a proporcionar ações destinadas a maximizar a:

a) Formação profissional – tem como meta alcançar um grau ideal de capacidade laboral para determinada profissão, repassando todos os conhecimentos e práticas necessárias ao bom desempenho da função;

b) Especialização – oferece ao treinando um campo de conhecimentos ou prática específica dentro de uma área de trabalho para a otimização de resultados;

c) Reciclagem – tem como finalidade básica rever conceitos, conhecimentos ou práticas de trabalho, renovando-os ou atualizando-os de acordo com as necessidades.

2.1 Vantagens do Treinamento

Segundo Carvalho (1988) quando bem implantado, o processo de treinamento proporciona inúmeras vantagens, tais como: possibilita o estudo e análise das necessidades de

treinamento de toda organização, envolvendo a totalidade dos níveis hierárquicos da empresa; define prioridades de formação, tendo em vista os objetivos setoriais da organização; caracteriza os vários tipos e formas de desenvolvimento de pessoal a serem aplicados, considerando a sua viabilidade, vantagens, custos, e outros afins; elabora planos de capacitação profissional a curto, médio e longo prazo, integrando-os às metas globais da empresa.

Além das vantagens estruturais, Carvalho (1988) apresenta ainda uma série de benefícios provenientes do treinamento, conforme exposto abaixo:

- a) Quanto ao mercado de trabalho: definição das características e atribuições dos empregados; racionalização dos métodos de formação e aperfeiçoamento de colaboradores; melhoria dos padrões profissionais dos treinandos;
- b) Quanto ao pessoal em serviço: melhor aproveitamento das aptidões dos empregados; estímulo ao espírito de emulação e fortalecimento da confiança no mérito como processo normal de melhoria funcional; dignificação do trabalho;
- c) Quanto à empresa como um todo: aprimoramento dos produtos ou serviços produzidos; maiores possibilidades de ampliação ou transformação dos programas de trabalho; economia de custos pela eliminação de erros na execução do trabalho; condições de competitividade mais vantajosa dada à capacidade de oferecer melhores produtos e serviços; diminuição acentuada dos acidentes e do desperdício pela melhoria das técnicas de trabalho.

Mais que conhecer as vantagens propiciadas pelo treinamento, é essencial entender como o mesmo funciona. Para Chiavenato (1989), o treinamento envolve necessariamente um processo de quatro etapas, sendo elas:

- a) Levantamento da necessidade de treinamento;
- b) Planejamento das atividades de treinamento;
- c) Implementação e execução do treinamento;
- d) Avaliação do Treinamento.

A seguir, cada uma destas etapas será elucidada.

Levantamento das Necessidades de Treinamento

Segundo Gil (1994), o diagnóstico das necessidades de treinamento é um processo pelo qual se faz a identificação das carências dos indivíduos e dos grupos com relação às capacidades, de forma a permitir um reparo das mesmas, a fim de alcançar os objetivos da organização.

Planejamento das Atividades de Treinamento

Após a realização do levantamento das necessidades do treinamento, deve ser feita a sua programação, para sanar as necessidades indicadas ou percebidas. Segundo Hinrichs (apud CHIAVENATO, 1989), o planejamento do treinamento envolve: abordagem de uma necessidade específica de cada vez; definição clara do objetivo do treinamento; divisão do trabalho a ser desenvolvido em módulos ou ciclos; determinação do conteúdo do treinamento, considerando-se os aspectos de quantidade a qualidade de informação; escolha dos métodos de treinamento, considerando-se a tecnologia disponível; definição dos recursos necessários para implementação do treinamento, como tipo de instrutor, recursos audiovisuais, máquinas, equipamentos ou ferramentas necessárias, materiais; definição da população-alvo; local onde será efetuado o treinamento, considerando-se as alternativas: no cargo ou fora dele, mas na organização ou fora dela; época ou periodicidade do treinamento, considerando-se também o horário e ocasião mais propícia; cálculo da relação custo-benefício do programa; e controle e

avaliação dos resultados, considerando-se a verificação de pontos críticos que demandem ajustamentos ou modificações no programa para melhorar sua eficácia.

Conforme Gil (1994) os objetivos gerais e específicos do treinamento devem ter: validade, significação: flexibilidade, utilidade e adequação. O autor acrescenta que além de determinados aspectos do objetivo, devem ser traçadas estratégias de treinamento, tais como:

- a) Exposição: transmissão de conhecimento aos treinandos;
- b) Discussão em Grupo: ideal para debater os conhecimentos adquiridos através de leituras ou exposição;
- c) Demonstração: é a estratégia mais utilizada quando visa a transmissão de conhecimento para a realização de atividades manuais e operacionais;
- d) Estudo de caso: análise por parte dos treinandos de situações ocorridas em outras empresas;
- e) Dramatização: simulação de casos reais que visam analisar o comportamento do treinando perante tais situações;
- f) Jogos: envolvem critérios de ganhos e perdas e ocorrem em forma de disputa entre os participantes.

Implementação e Execução do Treinamento

Entende-se como execução do treinamento a realização deste, após todo o processo de levantamento das necessidades e planejamento, já descritos anteriormente. Para se realizar um bom treinamento, Dalmau (2003) acrescenta, além de pessoas experientes e especializadas, deve-se ter:

- a) Didática: para que se tenha uma melhor compreensão no que será passado aos aprendizes;
- b) Preparo técnico: para manter os treinando motivados durante a realização do treinamento e impedir que gerassem determinados problemas;
- c) Lógica do programa: desde o levantamento, planejamento até a implementação;
- d) Qualidade dos recursos e técnicas utilizadas: elas devem ser mantidas para que as pessoas consigam se sentir estimuladas e comprometidas com o próprio desempenho no treinamento.

Avaliação do treinamento

A avaliação é a quarta etapa em um processo de treinamento. Por ser a etapa final sua principal função é medir e avaliar os resultados do treinamento. Obviamente quando este treinamento é cíclico, e sofrem alterações, a avaliação exerce a função de controle e diagnostico de qualquer melhoria ou problema que venha ocorrer no treinamento. Após a avaliação encerra-se o ciclo e parte-se para o levantamento de necessidade de um próximo treinamento. Desta forma, a avaliação retroalimenta o ciclo, na medida em que aponta os problemas encontrados, o que pode ser melhorado, e sugestões de novos treinamentos.

O treinamento em organizações é essencial para o aperfeiçoamento e desenvolvimento dos colaboradores e da mesma.

Especificamente com relação à necessidade de treinamento dos recursos humanos das organizações públicas, este não é assunto recente, no entanto, o que se destaca como vigente e bastante discutido são as diferentes formas de treinamento mediadas pelo computador, e a possibilidade de este ser o modelo mais apropriado para as demandas do mercado na atualidade. Sendo assim, é importante a compreensão da introdução das tecnologias de informação e comunicação nos processos de treinamento nas organizações.

2.2 TICs e Treinamento

AS TICs provocaram uma revolução na sociedade não só correlacionado as diferentes profissões exercidas, mas principalmente no cotidiano de cada ser, já que muitas pessoas que nunca ou pouco tiveram contato com uma tecnologia básica, o computador, passaram a navegar pela internet para resolver problemas do dia a dia.

Para Levy (1999) as TICs são elementos estruturantes das relações sociais e novos discursos pedagógicos. As TICs possibilitaram a redução das distâncias no acesso ao conhecimento. Esta percepção além de aceita está sendo explorada por diferentes organizações, na medida em que os gestores das mesmas enxergam nas TICs uma possibilidade de oferecer aos colaboradores treinamento e aprendizado contínuo.

Neste sentido, há organizações que passaram a optar por treinamentos a distância, por meio do uso do computador, já que além de ser um método viável economicamente, possibilita uma ampla difusão do saber.

Estes treinamentos mediados pelo computador são viabilizados pelo uso de ambientes virtuais de aprendizagem, os quais se dividem em comerciais e não comerciais. Conforme Formiga e Litto (2009) os AVEAs podem ser definidos como ambientes que simulam situações presenciais na educação. Dentre os não comerciais mais conhecidos e utilizados no Brasil, Machado Junior (2008) aponta o australiano *Moodle*, e os brasileiros Teleduc e o e-Prinfo, este último mantido pelo Ministério da Educação.

O ambiente de aprendizagem é um sistema que fornece apoio a qualquer tipo de atividade realizada pelo aluno, isto é, um ambiente onde o aluno possui todas as ferramentas necessárias para sua aprendizagem e interação. Os ambientes virtuais de aprendizagem são compostos por diferentes elementos, variando conforme a especificidade de cada curso ou treinamento ofertado.

Para Bernardini et al (2011) o AVEA é a principal ferramenta utilizada. Esse ambiente fornece informações tanto do curso quanto das disciplinas. É nele que o estudante irá se orientar com seus estudos. Em geral, os ambientes virtuais de aprendizagem, possuem ferramentas, conforme ilustrado no quadro 1:

Exemplos	Descrições
Correio Eletrônico (<i>E-mail</i>)	Método muito comum de interatividade. Troca de mensagens via internet onde é possível enviar e receber arquivos.
Chat	Permite a comunicação (troca de mensagem) de forma simultânea, podendo obter retorno mais rápido que por correio eletrônico.
Fórum	Utilizado para gerar debate diante de um tópico a ser indicado.
Espaço para postagem de atividades	Local onde os alunos inserem determinada atividade proposta pelo curso, ou respondem a questionamentos que são lançados sobre o conteúdo estudado.
FAQ	Ferramenta que disponibiliza respostas a dúvidas frequentes
Video-aulas	Aulas gravadas pelos professores e disponibilizadas nos AVEAS.

Quadro 1. Exemplos de ferramentas

Fonte: Adaptado de Bernardini *et al* (2010)

Independente do tipo de ambiente virtual utilizado e ferramentas disponibilizadas, o importante é que o professor, tutor ou instrutor seja capaz de propiciar um ambiente adequado para que o aluno sinta-se capaz e motivado a aprender. Além disso, é crucial que o aluno tenha uma preparação inicial para uso do computador, caso o mesmo não tenha.

Os treinamentos e capacitações mediados pelo uso do computador tem se tornado uma opção ideal para as organizações, uma vez que do próprio ambiente de trabalho o colaborador pode acessar o curso e continuamente buscar o aperfeiçoamento, o que gera resultados positivos tanto para a organização como para o colaborador.

Após a explanação da importância e formas de treinamento, bem como a forma de utilização das TICs neste processo, cabe a elucidação de como foi realizado o presente estudo.

3. METODOLOGIA

A pesquisa se classificou como qualitativa, descritiva, pois foi descrito a experiência do treinamento mediado pelo computador em uma organização pública federal, por meio do Programa de dirigentes fazendários (PDFAZ) e referencial teórico sobre treinamento e TICs. Em relação aos procedimentos técnicos utilizados, a pesquisa classificou-se como bibliográfica e estudo de caso. Assim, o estudo em questão se aprofundou na realidade de um caso em particular, o PDFAZ.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO: TREINAMENTO MEDIADO PELAS TIC'S: O CASO PDFAZ

O Programa de Formação de Dirigentes Fazendários – PDFAZ, é um programa oferecido pelo Ministério da Fazenda por mediação da Escola de Administração Fazendária – ESAF. O seu público alvo são os servidores fazendários ocupantes efetivos ou potenciais de cargos de direção.

Por meio da pesquisa percebeu-se que o PDFAZ preocupou-se com todo o ciclo de treinamento, já citado por Chiavenato (1999): o levantamento da necessidade de treinamento; planejamento das atividades de treinamento; implementação e execução do treinamento e avaliação do treinamento.

O curso conta com uma equipe multidisciplinar para desenvolver os serviços básicos de produção, editoração; produção e disponibilização de materiais online; secretaria, gestão de infraestrutura física e do ambiente online.

Quanto à primeira etapa do ciclo de treinamento, no primeiro momento o Ministério da Fazenda fez o levantamento dos interesses e necessidades dos dirigentes. Posteriormente, foram observadas algumas peculiaridades, tais como: os dirigentes que fariam o curso são pessoas com uma carga horária de trabalho bastante alta e são pessoas atribuladas. Além disso, estão distribuídos por diferentes cidades e estados de todo o país. Sendo assim, a alternativa mais propícia e viável foi a opção por ofertar o programa distância, uma vez que além de solucionar as necessidades, também resolveria os problemas de distância e de tempo, pois os dirigentes poderiam realizar o curso por meio do uso do computador do próprio trabalho.

No segundo momento foi feito um planejamento para oferta do programa. Para esta etapa, houve a preocupação do PDFAZ, conforme exposto por Hinrichs (apud CHIAVENATO, 1989), em abordar uma necessidade específica de cada vez; de se ter uma definição clara do objetivo do treinamento; dividir o trabalho a ser desenvolvido em módulos e cursos; determinação do conteúdo do treinamento, em termos quantitativos e qualitativos; escolha dos métodos de treinamento, considerando-se a tecnologia disponível, ou seja, o AVEA e suas ferramentas; definição dos recursos necessários para implementação do treinamento, tais como: tutor, recursos audiovisuais, computadores, dirigentes a serem

treinados; local onde será efetuado o treinamento, na organização e fora dela; época ou periodicidade do treinamento, considerando-se também o horário mais oportuno ou ocasião mais propícia; cálculo da relação custo-benefício do programa; e controle e avaliação dos resultados, considerando-se a verificação de pontos críticos que demandaram ajustamentos ou modificações no programa para melhorar sua eficácia, como foi o caso da extinção do encontro presencial em Brasília, realizado no projeto piloto.

Definidas estas questões correlacionadas ao planejamento, destaca-se a composição do PDFAZ. O programa é composto por quatro módulos que são: módulo de Administração Tributária; Administração Orçamentária e Financeira; Administração da Dívida Ativa da União, e Administração Gerencial, onde este último é comum a todos os dirigentes fazendários e os outros três específicos.

O Programa iniciou com um projeto piloto, em 2009, no qual foi ofertado apenas o módulo gerencial, composto por 260 horas a distância e um encontro presencial.

Quanto aos demais módulos, a Administração Tributária e Administração Orçamentária e Financeira já encerraram e voltaram a ser ofertados, mas agora com novas turmas, e o módulo de Administração da dívida ativa da união ainda será ofertado.

Para fins de apresentação da etapa de implementação e execução do treinamento do presente estudo, ilustra-se a seguir a composição de um dos módulos do programa PDFAZ, o módulo gerencial, já que este já finalizou e foi comum a todos os dirigentes.

O módulo Gerencial foi composto de 5 cursos com 21 unidades e de um trabalho final relacionado com alguns dos temas abordados no módulo.

Para aprovação no curso o aluno deveria alcançar no mínimo 70% de aproveitamento, considerando todas as atividades propostas, inclusive a elaboração do trabalho final.

Na segunda versão do módulo gerencial, iniciado em agosto de 2010, já que a primeira versão foi o projeto piloto, o encontro presencial foi extinto ficando apenas às 260 horas a distância. Neste caso, mostra-se a adaptação da necessidade de o curso ser totalmente a distância.

O módulo ocorreu todo via Internet na Escola Virtual da Escola de Administração Fazendária da ESAF.

O módulo gerencial tratou das competências comuns a todos os dirigentes fazendários, e seu objetivo foi colaborar com o desenvolvimento dos dirigentes, ou potenciais dirigentes, que exercem a gestão fazendária preparando-os para o exercício da função diretiva envolvendo as competências fundamentais para o exercício de funções diretivas.

O Programa e cada um dos módulos ocorreram por meio da utilização de tecnologias de informação e comunicação, tais como: mensagens via Ambiente Virtual de Ensino-Aprendizagem (AVEA), *e-mail*, fórum, e local para postagem de atividade. Ressalta-se que o uso de cada uma destas ferramentas possibilitou a implementação das seguintes estratégias de treinamento previstas por Gil (1994), exposição: por meio da transmissão de conhecimento aos colaboradores, discussão em Grupo através do debate dos conhecimentos adquiridos através de exposições no fórum, bem como leitura dos demais comentários, Demonstração, por meio da correção individual de cada um dos artigos entregue pelo aluno ao final do curso, já que o tutor apontava cada um dos erros e a forma de corrigi-los, e Estudo de caso o qual era lançado nos fóruns e permitia que os alunos analisassem situações ocorridas em outras empresas e que indagavam a eles sobre como procederiam, caso se deparassem com algo semelhante.

Ao término de cada módulo, o dirigente foi capacitado para: pensar estrategicamente, ou seja, capaz de analisar a realidade social, contexto econômico, político, de gestão pública interna e externa, constituída pela interação dos interesses de vários atores, utilizando o planejamento como instrumento para enfrentá-la; dar rumo e direção, que significou compreender o processo decisório e os processos relativos à mudança que levam à recondução

estratégica da ação pública; focar no resultado por meio da adoção de práticas de gestão orientadas para resultados, tendo por base a análise de indicadores de resultados, o desempenho de processos, pessoas e estratégias, e obter o melhor das pessoas através da compreensão e aplicação de técnicas de lideranças básicas para obtenção dos resultados esperados e gerenciamento das equipes.

Após o final de cada módulo, ocorreu a etapa de avaliação do treinamento, na qual cada um dos colaboradores pode opinar sobre o módulo, mencionado se os objetivos foram cumpridos, se as necessidades de treinamento foram sanadas, quais os pontos positivos e negativos, o que precisa ser aperfeiçoado e sugestões do que poderia ser ofertado num novo curso.

Diante do exposto, verifica-se que este programa de treinamento a distância certamente trouxe benefícios e vantagens tanto para a organização como para os colaboradores envolvidos.

Salienta-se ainda que os treinamentos e capacitações a distância, por meio do uso das TICs, estão crescendo nas organizações, pois são uma alternativa viável economicamente, de implementação rápida, fácil adaptabilidade e atingem diferentes pessoas ao mesmo tempo.

5. CONCLUSÕES

A busca incessante pelo conhecimento possibilita uma participação ativa dos indivíduos na sociedade, bem como o desenvolvimento físico, social, moral e intelectual. Sendo assim, tornou-se objetivo não só dos indivíduos, mas também das organizações, o aperfeiçoamento contínuo, o qual é possibilitado de diferentes maneiras.

Uma das formas em ascensão de aperfeiçoamento em organizações é a oferta de treinamentos a distância aos colaboradores, e em muitos casos são formadas parcerias com universidades ou escolas. Este tipo de treinamento possibilita que o colaborador possa obter aprimoramento estando no seu próprio ambiente de trabalho, já que os estudos ocorrem a distância, por meio do uso do computador.

Frente a esta perspectiva é que se propôs o presente estudo, o qual visou analisar o treinamento mediado pelo computador em organizações públicas federais, com foco no Programa de dirigentes fazendários (PDFAZ). Além disso, refletiu-se sobre os benefícios do treinamento a distância por meio da utilização de TICs.

Verificou-se que o Programa de Dirigentes fazendários, programa que ofereceu treinamento a distância, seguiu todas as etapas previstas na literatura para um programa de treinamento, tais como: Levantamento da necessidade de treinamento; Planejamento das atividades de treinamento; Implementação e execução do treinamento e por fim, Avaliação do Treinamento. O PDFAZ foi ofertado através da ESAF.

Com base nas necessidades da organização e dos dirigentes, e posterior planejamento, foi proposto o programa, o qual foi implementado e executado por meio de um treinamento a distância, composto por 4 módulos. Cada um dos módulos foi dividido em cursos, para atender todos os dirigentes. Este programa ocorreu por meio de um AVEA bastante conhecido, o moodle.

Os módulos abordados foram: Administração Tributária; Administração Orçamentária e Financeira; Administração da Dívida Ativa da União, e Administração Gerencial, onde este último é comum a todos os dirigentes fazendários e os outros três específicos. O módulo de Administração da Dívida Ativa da União ainda será ofertado.

O Programa e cada um dos módulos ocorreram por meio da utilização de tecnologias de informação e comunicação, tais como: mensagens via Ambiente Virtual de Ensino-Aprendizagem (AVEA), *e-mail*, fórum, e local para postagem de atividade, alinhadas a

estratégias de implementação do treinamento, como exposição, discussão em Grupo, Demonstração, e estudo de caso.

Após o final de cada módulo, ocorreu a etapa de avaliação do treinamento, na qual cada um dos colaboradores pode opinou sobre os objetivos alcançados, o que poderia ser aperfeiçoado, bem como sugestão de novos cursos.

Pode-se observar que mais do que um programa de treinamento, o PDFAZ propiciou aos dirigentes uma aprendizagem de grande valia, e certamente esta concretização só aconteceu em função da utilização das tecnologias de informação e comunicação, pois as limitações do próprio perfil dos colaboradores foi comprovadamente superado por meio da utilização das TICs. Portanto, as TICs aliadas ao treinamento, capacitação e aprendizagem continuada devem ser difundidas e consolidadas.

REFERÊNCIAS

ALMADA, M. Sociedad multicultural de información y educación. Papel de los flujos electrónicos de información y su organización. *Revista Iberoamericana de Educación*, nº. 24, 200, p. 103-133.

BERNARDINI, I. Et al. Identificação das ferramentas tecnológicas de maior e menor utilização no curso de especialização em Gestão Pública e Responsabilidade Fiscal da parceria UFSC e MS, sob a ótica dos alunos. *RENOTE*, V.8, nº 3, 2010.

CARVALHO, A. V., *Treinamento e de recursos humanos*. São Paulo: Pioneira, 1988.

CARVALHO, A. V. NASCIMENTO, Luiz Paulo do. *Administração de recursos humanos*. São Paulo, Pioneira, Volume 1, 1993.

CHIAVENATO, I. *Recursos humanos na empresa*. São Paulo: Atlas, 1989.

_____. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DALMAU, M. B. L. *Metodologia de análise para desenvolvimento e oferta de programas educacionais corporativos*. Florianópolis, 2003. Tese (Doutorado) - UFSC. CTC. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

FORMIGA, M. LITTO, F. *Educação a distância: o estado da arte*. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009.

GIL, A. C. *Administração de recursos humanos: um enfoque profissional*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

LÉVY, Pierre. *Cibercultura*. Rio de Janeiro: Editora 34, 1999.

MACHADO JUNIOR, F.L. *Interatividade: a interface em um ambiente virtual de aprendizagem*. São Paulo: Imed, 2008.

MARRAS, J. P. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. 4. ed. São Paulo: Futura, 2001.

ROBBINS, S. P. *Comportamento organizacional*. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.